



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds
des Nations Unies pour la
population
et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale
18 août 2017
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2017
5-11 septembre 2017, New York
Point 5 de l'ordre du jour provisoire
Évaluation

**Réponse de l'administration à l'évaluation du Plan stratégique,
du programme mondial et des programmes régionaux 2014-2017**

Contexte, rappels des faits et constatations

1. Conformément au plan d'évaluation à mi-parcours pour la période 2014-2017 approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2014/4, le Bureau indépendant d'évaluation a, en 2017, évalué le Plan stratégique, le programme mondial et les programmes régionaux en vue d'examiner les réalisations du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) en matière de développement et d'apporter des éléments au prochain Plan stratégique. Cette évaluation a été précédée de celle portant sur l'efficacité institutionnelle menée conjointement par le Bureau indépendant d'évaluation et le Bureau de l'audit et des enquêtes (OAI), dont les constatations et recommandations ont été présentées au Conseil d'administration lors de sa session annuelle de 2017, en même temps que la réponse de l'administration.

2. L'évaluation a été guidée par cinq paramètres et critères correspondants qui ont permis de mesurer le succès du PNUD dans les domaines suivants : a) identification des problèmes liés à son mandat et le positionnement stratégique de l'Organisation ; b) contribution aux politiques nationales et infranationales, aux capacités et aux ressources institutionnelles ; c) initiation et maintien de dialogues politiques et interinstitutionnels ; d) mobilisation des acteurs en vue d'aborder les problèmes pertinents liés au développement et aux crises et e) établissement de partenariats pour accélérer les progrès en matière de développement. Dix questions ont servi à mesurer dans quelle mesure le PNUD a réussi à initier des changements dans les domaines prioritaires du Plan stratégique, notamment en situation de crise et d'après-crise ; les contributions concrètes qu'il a apportées au renforcement des capacités nationales institutionnelles et humaines, en mettant en place des normes et en facilitant l'adoption et la mise en œuvre de normes et de pratiques dans tous types de contextes ; les mesures institutionnelles qui ont été efficaces pour l'amélioration des performances du PNUD, et les rôles joués par le PNUD pour influencer les dialogues mondiaux et régionaux, en coordonnant le système des Nations Unies par l'intermédiaire de la fonction de coordonnateur résident et en établissant des partenariats aux niveaux mondial, régional et national.



3. L'administration du PNUD note et apprécie l'approche globale du Bureau indépendant d'évaluation en matière de collecte de données et de preuves par le biais de plus de 30 études de cas de pays, des examens sur dossier et enquêtes supplémentaires et plus de 1 000 entretiens réalisés auprès du personnel du PNUD, de partenaires d'exécution et d'autres acteurs pertinents. Le rapport intègre également les constatations et les recommandations des évaluations thématiques menées dans le cadre du Plan stratégique actuel, que le PNUD traite déjà dans le cadre des réponses de l'administration approuvées par le Conseil d'administration.

4. L'administration du PNUD se félicite de l'évaluation et approuve globalement ses constatations, conclusions et recommandations qui seront dûment prises en compte dans le Plan stratégique 2018-2021 et dans les projets, programmes et efforts connexes en vue de renforcer l'efficacité et la performance institutionnelles. Des mises à jour régulières de l'état d'avancement de la mise en œuvre des réponses de l'administration seront rendues publiques par le Centre de gestion en ligne des évaluations, conformément à la politique d'évaluation.

5. Les principes majeurs d'engagement qui ont guidé la formulation et la mise en œuvre du Plan stratégique 2014-2017 ont mis en évidence la volonté du PNUD d'appliquer de nouveaux modes d'établissement de programmes à tous les niveaux, notamment en autonomisant les pauvres, en donnant la parole et en offrant des opportunités aux personnes marginalisées grâce à des partenariats avec la société civile, le secteur privé et d'autres acteurs non étatiques, en prenant en compte l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et en élargissant la coopération Sud-Sud et triangulaire.

6. L'examen cumulatif 2014-2016 du Plan stratégique qui a été présenté au Conseil d'administration lors de sa session annuelle de 2017 (DP/2017/15) a révélé que les résultats du PNUD en matière de développement étaient sur la bonne voie, les progrès réalisés pour 32 des 38 produits représentant au moins 75 % de l'ensemble des objectifs attendus pour 2017. Pour cinq des six produits restants, les progrès variaient de 62 à 74 % des objectifs de 2017, en raison de facteurs externes (retards de financement, changements de priorités ou de contreparties des gouvernements, catastrophes naturelles, détérioration de la situation sécuritaire) ou de la gestion sous-optimale des risques ainsi que d'une définition non réaliste des cibles. L'administration du PNUD pense que sa performance réelle en matière de développement provient autant de la consolidation des fonctions de politique institutionnelle et d'appui aux programmes que des importants progrès réalisés dans l'alignement des programmes, tant à l'échelle des pays avec le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) que collectivement avec le Plan stratégique, comme l'a également noté l'évaluation de l'efficacité institutionnelle. L'amélioration de l'alignement et l'établissement de programmes de qualité ont aidé l'Organisation à mieux respecter ses promesses, en dépit d'un environnement de ressources de plus en plus limité et de la fragilité sociale et environnementale croissante.

7. En ce qui concerne son engagement à développer une culture des résultats grâce à une meilleure qualité de programmes et de projets, à une gestion des programmes fondés sur des données probantes, à l'obligation de rendre compte et à l'apprentissage, l'administration du PNUD est heureuse de constater que, selon l'enquête sur les partenariats de 2016, en tout 66 % des partenaires estiment que le PNUD offre des programmes de haute qualité, soit une augmentation de 5 % par rapport à 2015, et 62 % d'entre eux pensent que le PNUD offre un cadre solide de résultats, soit une hausse de 6 % par rapport à 2015. Le nombre de partenaires qui considèrent que le PNUD offre un bon « rapport qualité-prix » et qu'il est rentable a également augmenté de 5 %.

Constatations et conclusions concernant les résultats du PNUD en matière de développement

8. L'administration du PNUD note avec satisfaction la reconnaissance étendue apportée par l'évaluation au rôle essentiel et aux réalisations de l'Organisation dans ses domaines d'intervention et dans les contextes de développement ; elle demeure déterminée à poursuivre les progrès en vue d'aboutir à l'élimination de la pauvreté, à la prévention des conflits, à la consolidation de la paix et à la résilience, qui sont des piliers fondamentaux du développement durable. La pertinence de l'approche de la Stratégie de simplification, d'accélération et de soutien aux politiques (MAPS) en vue d'intégrer les

objectifs de développement durable aux plans et programmes nationaux, comme l'a souligné l'évaluation, a été confirmée par les gouvernements et les partenaires. Depuis août 2016, le PNUD a réalisé 15 missions MAPS ; 17 autres missions seront menées d'ici fin 2017 avec une participation accrue des organismes des Nations Unies et des partenaires de développement.

9. En raison de l'engagement direct du PNUD, les directives du PNUAD adoptées en 2017 intègrent la MAPS en tant que méthodologie et outil à l'échelle du système pour la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 de manière systématique, fondée sur des données probantes et centrée sur les résultats.

10. En outre, en vue d'obtenir des politiques cohérentes et d'aboutir à un appui efficace aux pays, conformément à la résolution 71/243 de l'Assemblée générale en date du 21 décembre 2016 relative à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles du système des Nations Unies en matière de développement, quatre fonds et programmes, y compris le PNUD, se sont engagés, lors de la formulation de leurs prochains plans stratégiques (2018-2021), à adopter des approches collaboratives dans les cinq domaines prioritaires que sont l'élimination de la pauvreté ; l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; la prévention des crises, la consolidation et le maintien de la paix ; les changements climatiques ; et des données durables. Les travaux conjoints et le suivi des résultats se traduiront dans les programmes et projets de pays afin d'améliorer la contribution aux objectifs de développement durable.

Modes de développement durable

11. L'administration du PNUD est très heureuse de noter les constatations positives de l'évaluation concernant la contribution essentielle du PNUD à la réduction de la pauvreté dans le Plan stratégique actuel par le biais d'une approche multidimensionnelle qui comprend la conception et la mise en place de systèmes durables de protection sociale ; la mise en relation de la réduction de la pauvreté et de la protection de l'environnement en vue d'un développement durable ; l'augmentation des investissements dans des capacités productives, et une meilleure gestion du capital et des risques sociaux et naturels. Comme l'a montré le rapport portant sur la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation de la contribution du PNUD à la réduction de la pauvreté (DP/2016/26) présenté au Conseil d'administration lors de sa deuxième session ordinaire de 2016, le PNUD a renforcé ses liens avec la société civile en matière de pauvreté, notamment par le biais du Comité consultatif de la société civile, et a adopté une approche multidisciplinaire et ciblée de la réduction de la pauvreté pour tous ses programmes et projets.

12. La durabilité des résultats obtenus par le PNUD, notamment les emplois créés et les moyens de subsistance soutenus, est un élément important des normes de qualité utilisées pour évaluer les programmes et les projets, de leur conception à leur clôture. Des analyses par sexe rigoureuses dans la formulation de programmes et de projets et l'inclusion de résultats selon le sexe ainsi que du système de classement des activités par degré de contribution à la promotion de l'égalité des sexes sont des exigences institutionnelles pour toutes les interventions du PNUD. Les engagements pris par l'administration en réponse à l'évaluation indépendante de 2015 relative à la contribution du PNUD à l'égalité entre les sexes et à l'autonomisation des femmes sont suivis de près et communiqués au Conseil d'administration par le biais du rapport annuel de l'Administrateur et du rapport sur la mise en œuvre de la stratégie pour la promotion de l'égalité des sexes. Dans le cadre de sa nouvelle stratégie pour la promotion de l'égalité des sexes pour la période 2018-2021, le PNUD continuera d'intégrer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes à tous ses programmes et projets, de poursuivre ses engagements dans le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et d'utiliser le label égalité des sexes pour promouvoir le changement de comportement dans les domaines public et privé.

13. Reconnaissant l'importance de cibler les interventions en matière de développement en vue d'obtenir des résultats durables, le PNUD, en consultation avec d'autres fonds et programmes des Nations Unies, a préparé une méthodologie visant à identifier les catégories exclues et à mieux définir les cibles, de sorte que personne ne soit laissé pour compte. La méthodologie servira à la formulation

des nouveaux cadres de résultats et de ressources et au suivi systématique de tous les programmes et projets.

14. L'administration du PNUD souhaite également clarifier le fait que l'introduction de la sauvegarde environnementale et sociale dans les programmes a débuté en 2008, avant la création des politiques de sauvegarde du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et du Fonds vert pour le climat. En réponse à l'évaluation de 2010 de la contribution du PNUD à la gestion environnementale pour la réduction de la pauvreté, qui a noté que l'élaboration d'un mécanisme de sauvegarde après l'examen préalable pourrait renforcer la coordination intersectorielle pour l'évaluation de la pauvreté et la protection de l'environnement, le PNUD a décidé d'instaurer des mécanismes de sauvegarde tel qu'énoncé dans la réponse de l'administration. L'adoption délibérée de normes environnementales et sociales, avant même le reste du système des Nations Unies, a été l'un des éléments qui ont permis au PNUD d'obtenir l'accréditation anticipée du Fonds vert pour le climat. Les procédures actuelles d'examen préalable sont à l'étude pour déterminer comment l'examen préalable a contribué à la conception du programme et dans quelle mesure l'intégration des normes a conduit à des résultats plus durables.

15. L'estimation positive de l'évaluation concernant la performance du PNUD en tant que partenaire d'exécution du FEM est mise en évidence par les investissements de 3,13 milliards de dollars au titre de subventions que le PNUD a contribué à obtenir dans 143 pays ; ces subventions ont contribué à obtenir un autre cofinancement de 14,12 milliards de dollars. Par conséquent, 17,25 milliards de dollars ont été investis dans des domaines prioritaires liés à l'environnement et au développement durable de ces pays au cours de la période couverte par le Plan stratégique.

16. L'évaluation n'a pas couvert les travaux du PNUD en matière de changements climatiques au-delà des processus mondiaux et régionaux et du soutien aux contributions déterminées à l'échelle des pays. Une analyse des travaux approfondis sur l'adaptation aux changements climatiques, sur les forêts et les liens extrêmement importants entre l'atténuation des changements climatiques et l'énergie, sur la réduction des risques de catastrophe, ainsi que sur l'établissement de programmes sur l'énergie durable, notamment en situation d'après-catastrophe et de relèvement après un conflit, aurait permis d'avoir une idée plus précise de la situation.

Gouvernance inclusive et démocratique

17. Le PNUD est heureux de recevoir une véritable reconnaissance de sa contribution à l'amélioration de la gouvernance aux liens entre la société et l'État, notamment par le biais de dialogues impliquant les parlements, les gouvernements et la société civile, le soutien aux réformes démocratiques et à l'amélioration de l'administration publique, l'accès local à l'information publique, la participation citoyenne, l'obligation de rendre compte, l'état de droit, les systèmes électoraux, la consolidation de la paix et la prestation de services de base. Le PNUD note également la conclusion de l'évaluation selon laquelle le renforcement de son soutien à la prévention des conflits, à la gouvernance et à la consolidation de la paix par une même entité a permis une approche plus intégrée et plus holistique en vue de bâtir la paix et de prévenir les conflits.

18. En réponse à la constatation de l'évaluation selon laquelle le traitement des questions de gouvernance démocratique a parfois été excessivement prudent et que, par conséquent, l'Organisation a manqué certaines occasions, l'administration souhaite préciser que le PNUD adopte une approche axée sur le développement menée par des acteurs nationaux pour répondre aux priorités des pays, en respectant l'appropriation nationale et en renforçant les capacités institutionnelles et individuelles pour l'adoption intégrale des réformes. Ce faisant, le PNUD s'aligne sur les principes d'une coopération efficace en matière de développement, tel que montré dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, dans le Programme d'action d'Addis-Abeba et dans d'autres instruments mondiaux. Les interventions en matière de gouvernance axées sur la fragilité et tenant compte des risques ne doivent pas être considérées comme trop prudentes ou comme un manque de direction efficace.

19. Les constatations et les conclusions de l'évaluation concernant le rôle crucial du PNUD dans l'amélioration de la gouvernance démocratique en tant que moteur essentiel de la croissance équitable,

du développement humain, de la paix et de la résilience apportent des preuves nécessaires à ce domaine d'intervention.

Renforcement de la résilience

20. L'adoption par le PNUD d'une approche de développement tenant compte des risques continuera d'orienter la formulation et la mise en œuvre de son plan stratégique, de ses programmes et de ses projets. Les théories du changement s'appuieront systématiquement sur les analyses des risques, et ses interventions intégreront des approches et des principes axés sur la fragilité. La gestion des risques, de la prévention aux efforts de réduction et de relèvement, demeurera au cœur du soutien apporté par le PNUD aux pays et aux populations dans le besoin, conformément au programme général des Nations Unies. Ce soutien s'appuiera sur des partenariats non limités par les structures institutionnelles, comme dans le cas de la réponse à la crise de l'Ebola et d'autres interventions.

Programmes mondiaux et régionaux

21. En ce qui concerne les constatations et les conclusions de l'évaluation concernant les programmes mondiaux et régionaux, l'administration apprécie l'importance de ces instruments dans le positionnement du PNUD, dans la détermination de sa contribution aux biens publics mondiaux et régionaux et dans la réalisation de progrès et l'atteinte de résultats intégrés en matière de développement au niveau des pays. Ces programmes permettent au PNUD d'entamer des dialogues mondiaux et régionaux, des recherches sur le développement et des consultations politiques avec des organisations régionales et mondiales et d'évaluer les possibilités de renforcer sa pertinence et sa compétitivité sur le long terme.

22. L'Administration apprécie l'approche de l'évaluation visant à examiner ensemble la performance des cinq programmes régionaux, car cela a abouti à des conclusions utiles à la fois pour chaque bureau régional et pour le PNUD au niveau de l'Organisation, malgré les importantes différences de taille, de contenu et d'objectifs de ces programmes.

23. En ce qui concerne les questions d'établissement de programmes intersectoriel et l'efficacité organisationnelle, le PNUD demeure déterminé à mettre en œuvre les réponses de l'administration dans les évaluations pertinentes et l'estimation de l'efficacité institutionnelle telle qu'approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 2017/12.

Annexe. Principales recommandations de l'évaluation et réponse de l'administration du PNUD

Recommandation 1				
Le soutien à la réalisation des objectifs de développement durable doit être une question transversale pour tous les bureaux de pays du PNUD. Les approches intégrées en matière de développement sont essentielles à la réalisation des objectifs et sont à appliquer dans la mesure du possible, en tenant compte des contextes nationaux et de l'efficacité de la mise en œuvre.				
Réponse de l'administration :				
<p>L'administration du PNUD approuve cette recommandation. Le PNUD poursuivra et renforcera son soutien aux partenaires nationaux en intégrant les objectifs de développement durable aux plans nationaux de développement, par le biais de missions MAPS et d'autres formes de soutien, parallèlement à d'autres partenaires du système des Nations Unies pour le développement. Le PNUD apportera un appui en matière de politiques aux pays au moyen de la mise en place d'outils et de méthodologies quantitatives capables d'aider les gouvernements à prendre des décisions éclairées sur la hiérarchisation et la mise en œuvre des objectifs, conformément aux priorités et au contexte du pays.</p> <p>À la demande des gouvernements, le PNUD s'est engagé à soutenir les pays dans le suivi et l'examen des progrès réalisés dans la réalisation des objectifs de développement durable par le biais des examens nationaux volontaires dans le cadre du processus formel aboutissant au Forum politique de haut niveau pour le développement durable.</p> <p>Conformément aux directives du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) concernant la préparation de rapports nationaux sur les objectifs de développement durable dirigés par les pays et à la demande des gouvernements, le PNUD apporte son soutien à la production du premier groupe de rapports, qui comprend des examens approfondis nationaux et infranationaux des processus des pays en matière de suivi et d'examen de la mise en œuvre des objectifs à l'échelle nationale.</p>				
Actions essentielles	Calendrier	Organisme(s) responsable(s)	Suivi	
			État	Observations
Mettre en œuvre et soutenir l'approche MAPS du GNUD en réponse aux demandes nationales, avec le GNUD et d'autres partenaires de développement	En cours (depuis août 2016, sur demande)	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes (BPAP) ; bureaux régionaux ; coordonnateurs résidents et représentants résidents		
À la demande des gouvernements, soutenir les pays dans leurs efforts de suivi et examiner des progrès réalisés dans la réalisation des objectifs par le biais d'examens nationaux volontaires et du soutien à la préparation de rapports de pays sur les objectifs de développement durable.	En cours	BPAP et bureaux régionaux, en soutien aux coordonnateurs résidents et représentants résidents		

Recommandation 2				
L'objectif stratégique global du PNUD, qui est de soutenir les plus pauvres parmi les pauvres et les membres les plus marginalisés de la société, demeure valable. Les ressources et les programmes futurs doivent s'attacher à aider les pays dans l'accélération de l'obtention des résultats en matière de développement, en particulier pour les laissés pour compte, en fonction de la réalisation des objectifs de développement durable.				
Réponse de l'administration :				
L'administration du PNUD approuve cette recommandation et l'ambition du Programme de développement durable à l'horizon 2030 de faire en sorte que « personne ne soit laissé pour compte » sera proposée comme un élément important du Plan stratégique 2018-2021, y compris dans le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources. Le PNUD a l'intention d'appliquer cette recommandation à travers son soutien aux partenaires nationaux et locaux pour les objectifs de développement durable, notamment en proposant des outils et en encourageant les solutions de développement déterminées dans le cadre de la coopération Sud-Sud et triangulaire et en favorisant les partenariats fortement capables d'exploiter les changements transformationnels et de soutenir la réalisation du Programme 2030 sur le terrain.				
S'appuyant sur les pratiques et les enseignements tirés au moyen de programmes et de projets, continuer d'élaborer et de soutenir le cadre conceptuel et les outils associés en vue d'aboutir à une approche plus intégrée et plus efficace de la pauvreté multidimensionnelle.	En cours	Cadre conceptuel : BPAP ; Réalisation à l'échelle de l'Organisation Mise au point d'outils : BPAP, en consultation avec les bureaux régionaux		
Une méthodologie institutionnelle visant à faire en sorte que « personne ne soit laissé pour compte » pour le suivi des groupes exclus, la définition des cibles et le soutien à l'accès aux avantages du développement sera intégrée à tous les cadres de résultats et de ressources pour les programmes et les projets.	Janvier 2018	BPAP, en consultation avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays.		

Recommandation 3				
<p>Le PNUD doit conserver sa portée mondiale. La programmation dans les pays à revenu intermédiaire doit s'aligner sur les objectifs de développement durable et d'autres cadres mondiaux, en plaçant les populations vulnérables au premier plan tout en saisissant les occasions d'accroître l'assistance au niveau infranational.</p>				
<p>Réponse de l'administration :</p> <p>L'administration du PNUD approuve cette recommandation. Le PNUD soutient la mise en œuvre du Programme 2030, conjointement avec le Programme d'action d'Addis-Abeba, afin de s'assurer que les pays utilisent efficacement toutes les ressources et tous les moyens disponibles pour atteindre leurs objectifs de développement. Grâce à des méthodologies spécifiques pour les évaluations du financement du développement et à des solutions de financement intégrées, le PNUD aide les États membres dans l'élaboration de leurs cadres nationaux de financement intégrés liant la planification, la budgétisation, les partenariats et la mobilisation de ressources, conformément à la demande du Programme d'action d'Addis-Abeba. Reconnaisant les difficultés particulières auxquelles sont confrontés les pays à revenu intermédiaire dans la poursuite du développement dans un contexte de financement fondamentalement différent, le PNUD envisagera de continuer de procéder à des évaluations du financement du développement dans ces pays.</p> <p>Les nouvelles directives du PNUAD, publiées en février 2017, éclairent la programmation du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire et se concentrent sur l'alignement sur les cadres mondiaux, en particulier le Programme 2030 et le Programme d'action d'Addis-Abeba. La priorité des orientations est de faire en sorte que personne ne soit laissé pour compte et de financer des stratégies qui garantissent la continuité dans la réalisation des objectifs de développement durable. Le PNUD continuera de soutenir la localisation du Programme 2030 comme un élément central du soutien à travers l'approche MAPS.</p>				
<p>Poursuivre le soutien à la formulation et à la mise en œuvre des PNUAD abordant les défis contextuels et faisant en sorte que personne ne soit laissé pour compte.</p>	<p>En cours</p>	<p>Bureaux de pays ; Mise au point d'outils : BPAP et Initiative Articulation de réseaux territoriaux Bureaux régionaux : élaboration de programmes de pays adaptés aux contextes nationaux et alignés sur le Plan stratégique.</p>		
<p>Mener des évaluations du financement du développement et soutenir l'élaboration de cadres de financement nationaux intégrés, conformément au Programme d'action d'Addis-Abeba.</p>	<p>En cours</p>	<p>BPAP, bureaux régionaux, bureaux de pays</p>		

Recommandation 4

Le PNUD doit souligner l'importance de ses capacités et ses services en matière d'adaptation aux changements climatiques dans son prochain Plan stratégique. La portée nationale et infranationale du service du PNUD, ses capacités de planification du développement urbain et rural, son évaluation de la gouvernance et des risques, son expérience en matière de gestion de fonds d'affectation spéciale multipartenaires et les décennies de protection de l'environnement et de réduction des risques de catastrophe et d'activité de rétablissement constituent une plateforme d'aide aux gouvernements nationaux et infranationaux pour relever le défi du développement mondial. Une attention particulière doit être accordée à l'adaptation aux changements climatiques et à ses liens avec la réduction des risques de catastrophe.

Réponse de l'administration :

L'administration du PNUD approuve cette recommandation et a l'intention d'étendre ses actions au domaine de l'adaptation aux changements climatiques, en étroite coordination et en synergie avec les efforts déployés dans le cadre de la réduction des risques de catastrophe. Comme l'a reconnu l'évaluation, de nombreux progrès ont été réalisés dans l'association de la réduction des risques de catastrophe avec les portefeuilles des mesures d'adaptation tant à l'échelle nationale que régionale, ce qui pourrait être davantage systématisé et institutionnalisé dans l'ensemble du PNUD.

En réponse aux demandes croissantes de soutien à l'action climatique et à la réduction des risques de catastrophe, le PNUD a déjà accru et élargi l'assistance aux pays en vue d'intégrer l'adaptation aux changements climatiques et la réduction des risques de catastrophe à leurs politiques, stratégies et plans infranationaux et nationaux. Les efforts visant à adopter des approches intégrées à l'adaptation aux changements climatiques et à la réduction des risques de catastrophe sont déployés dans divers programmes et projets régionaux et nationaux. En tant que cofacilitateur de [la Stratégie du système des Nations Unies pour l'action relative au changement climatique](#), membre du Climate Principals Group et du Climate Core Group, le PNUD systématisera et institutionnalisera davantage cette approche intégrée pour l'ensemble de ses politiques, programmes et projets et de ses actions avec les agences et les parties prenantes partenaires.

Le PNUD joue un rôle de plus en plus important dans l'aide aux pays visant à mobiliser le financement en matière de changements climatiques, y compris par le biais du Fonds vert pour le climat, et à entreprendre des actions d'adaptation pour un développement résilient aux changements climatiques. Le PNUD, qui a élargi sa capacité technique, est idéalement placé pour accélérer les services d'adaptation, en s'appuyant sur son portefeuille de mesures depuis dix ans. Par exemple, la mise en place du projet de Fonds vert pour le climat est entreprise par des groupes de travail élargis qui comprennent des experts issus de différents domaines techniques (mécanismes de sauvegarde sociaux et environnementaux, analyse économique et des spécificités de chaque sexe) pour soutenir l'ampleur et la portée des investissements en matière d'adaptation auxquels les pays aspirent. Le PNUD continuera d'élargir sa liste d'experts pour offrir des services en matière d'adaptation aux niveaux mondial, régional et national.

Établir des accords à long terme pour la liste d'experts, notamment des spécialistes du climat, des spécialistes de la sauvegarde, des experts en genre, des économistes, des experts en élaboration de propositions et divers experts thématiques.	Juillet 2018	BPAP, en consultation avec les bureaux régionaux		
---	--------------	--	--	--

Finaliser et diffuser le projet de note de stratégie intégrée sur le changement climatique, sur la réduction des risques de catastrophe et les changements climatiques afin d'articuler l'approche et l'offre institutionnelles du PNUD sur la prestation de services intégrés aux niveaux mondial, régional et national.	Début 2018	BPAP, en consultation avec les bureaux régionaux		
Finaliser le projet d'outil à l'attention des praticiens et concernant l'intégration de la réduction des risques de catastrophe et l'adaptation aux changements climatiques à la planification et à la budgétisation du développement et renforcer le réseau de praticiens et les réseaux de connaissances pertinents.	Début 2018	BPAP, en consultation avec les bureaux régionaux		
Recommandation 5				
Reconnaissant que la gouvernance est un élément essentiel pour la réalisation des objectifs de développement durable, le PNUD doit être proactif quant au soutien apporté aux approches de gouvernance sectorielle et être plus convaincant dans la promotion des réformes de gouvernance démocratique				
Réponse de l'administration :				
L'administration du PNUD prend note de cette recommandation et est d'avis que la gouvernance est un élément essentiel pour la réalisation des objectifs de développement durable. Le PNUD s'efforce d'être proactif quant au soutien apporté aux approches de gouvernance sectorielle et d'être convaincant dans la promotion de réformes de gouvernance démocratique, tout en reconnaissant pleinement que son soutien aux réformes repose sur les demandes des gouvernements nationaux, conformément aux contextes et aux priorités des pays. L'activité du PNUD en matière de gouvernance s'appuie sur des partenariats vastes et novateurs de longue date avec des acteurs internationaux, nationaux et locaux afin de créer un environnement propice à la paix et au développement durables. Par exemple, la Cellule mondiale de coordination des activités policières, judiciaires et pénitentiaires est l'un des mécanismes phares sur lesquels s'appuie le PNUD pour apporter une assistance coordonnée en matière de règle de droit. Sous la direction conjointe du PNUD et du Département des opérations de maintien de la paix, le mécanisme regroupe l'Entité des				

<p>Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme (ONU-Femmes), le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH), l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime ainsi que d'autres entités des Nations Unies afin de faciliter la planification et l'établissement de programmes conjoints ainsi que la mobilisation de ressources au service de l'ensemble du système. Le PNUD collabore également avec le Département des affaires politiques pour la prévention des conflits et l'assistance électorale.</p>				
<p>Grâce à la participation à des missions MAPS et à l'appui au Programme de développement durable à l'horizon 2030, identifier les points d'entrée pour des approches novatrices en matière de gouvernance sectorielle et de nouvelles opportunités pour réorienter le soutien en matière d'établissement de programmes pour la gouvernance démocratique et la prévention des conflits en tant que contributeur essentiel aux objectifs de développement durable.</p>	<p>En cours</p>	<p>BPAP, en consultation avec les bureaux régionaux, les coordonnateurs résidents/représentants résidents et les bureaux de pays</p>		<p>L'outil d'auto-évaluation préparé par l'Union interparlementaire et le PNUD intitulé <i>Les objectifs de développement durable à l'usage des parlements</i> et le manuel préparé par le PNUD, l'Organisation mondiale des parlementaires contre la corruption et la Banque islamique de développement intitulé <i>Parliament's Role in Implementing the Sustainable Development Goals</i> (Rôle du Parlement dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable) ont été publiés en 2017. La mise en œuvre est prévue par établissement de programmes parlementaire pour faire la promotion de l'action climatique¹, prévenir le VIH/sida et faire avancer d'autres priorités thématiques de développement.</p>

¹ Voir <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8847>, Évaluation de la contribution de la CE au projet Actions parlementaires pour les énergies renouvelables (APER), qui a révélé que le projet a joué un rôle essentiel dans la promulgation d'une clause de durabilité dans la nouvelle Constitution de la Tunisie, dans la multiplication par deux du budget alloué aux énergies renouvelables en Inde en 2013/2014 et dans la mise en place de l'Autorité pour le développement des énergies durables du Bangladesh.

Grâce au partenariat du PNUD avec le HCDH et à l'Alliance mondiale des institutions nationales des droits de l'homme, accroître le soutien conjoint aux institutions nationales des droits de l'homme en tant qu'organismes indépendants clés pour promouvoir et protéger les droits de l'homme et veiller à ce que personne ne soit laissé pour compte.	En cours	BPAP, en consultation avec les bureaux régionaux, les coordonnateurs résidents/représentants résidents et les bureaux de pays	Sur la bonne voie	Une lettre d'intention entre les partenaires pour accroître le soutien conjoint aux institutions nationales des droits de l'homme a été signée en 2017 et un projet d'approche d'établissement des programmes a été formulé.
Recommandation 6				
L'analyse des capacités institutionnelles à l'échelle nationale doit guider les programmes du PNUD en matière de gouvernance dans les pays touchés par des conflits. Le soutien à la gouvernance doit cibler les fonctions essentielles de l'État qui sont cruciales pour la stabilité. Le PNUD doit soutenir de manière plus stratégique l'objectif du développement durable 16 et les accords intergouvernementaux connexes sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État.				

Réponse de l'administration :

Le PNUD accorde une attention particulière à cette recommandation dans son Plan stratégique 2018-2021 actuellement en préparation. Compte tenu de l'importance stratégique de l'objectif 16 pour l'ensemble du Programme 2030, le PNUD a contribué au lancement de l'Alliance mondiale pour rendre compte des progrès de la promotion de sociétés pacifiques, justes et inclusives, qui rassemble les États membres, la société civile et le secteur privé, soutenus par un Groupe d'entités partenaires des Nations Unies. En outre, Le PNUD est fortement impliqué dans la direction du suivi de l'objectif 16 en coopération avec le Partenariat pour le gouvernement ouvert et la Communauté des démocraties.

En reconnaissant l'interconnexion des programmes de paix et de développement, le PNUD continuera de s'impliquer dans les réseaux internationaux tels que le Réseau international sur les conflits et les situations de fragilité, le Dialogue international sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État et ses relations stratégiques avec le groupe des pays du G7+ à la suite de la signature d'un protocole d'accord en 2016. Dans le cadre de cet engagement, le PNUD a élaboré en 2016 le projet « SDG-Ready », l'offre du PNUD pour la mise en œuvre des objectifs de développement durable dans des situations de fragilité. Le PNUD continuera d'encourager le New Deal pour l'engagement dans les États fragiles aux niveaux international et national, en faisant la promotion des principes du New Deal dans la coordination de l'aide et en encourageant l'utilisation des systèmes nationaux, la mise en œuvre des objectifs de développement durable, le Programme de pérennisation de la paix et les efforts de consolidation de la paix et de renforcement de l'État.

En juin 2017, l'Organisation des Nations Unies et la Banque mondiale ont achevé et publié officiellement le premier cadre de diagnostic conjoint sur les fonctions essentielles de l'État dans les contextes fragiles et touchés par des conflits, pour lesquels le PNUD a joué un rôle de premier plan au sein du système des Nations Unies. Ce cadre comprend un ensemble de principes communs d'évaluation des fonctions essentielles de l'État, cruciales pour la stabilité, la consolidation de la paix et le processus de renforcement de l'État. Il a pour objectif de fournir une évaluation initiale des questions majeures, des priorités et des points d'entrée quant à six fonctions centrales de l'État : la coordination exécutive au centre du Gouvernement, la gouvernance locale, la gestion des finances publiques, la fonction publique, le secteur de la sécurité et la gestion de l'aide. Le PNUD apporte déjà son appui dans un certain nombre de pays en fonction du diagnostic, notamment en République centrafricaine, en Libye et au Soudan du Sud ; des discussions initiales sont en cours pour appliquer certains aspects au Cameroun et au Yémen. Le PNUD travaille sur la Plateforme interorganisations des fonctions essentielles de l'État (coprésidée par le PNUD et le Département des affaires politiques) pour intégrer ce cadre aux processus d'évaluation et de planification existants tels que les évaluations du relèvement et de consolidation de la paix ainsi que les analyses de développement liées aux conflits.

Poursuivre la participation aux forums internationaux sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État.	En cours	BPAP (Unité de positionnement stratégique (SPU), Unité de gouvernance et de consolidation de la paix		
Appliquer le cadre de diagnostic des fonctions essentielles de l'État dans les pays fragiles et touchés par des conflits.	En cours	BPAP/Gouvernance et consolidation de la paix, en collaboration avec les bureaux régionaux, les coordonnateurs résidents/représentants résidents et les bureaux de pays		

Recommandation 7

Le PNUD doit conserver la résilience comme un domaine d'activités distinct dans le cadre de son prochain Plan stratégique afin que les parties prenantes constatent que ce domaine demeure un point essentiel de l'offre de services du PNUD. Afin de renforcer la cohérence de son soutien en matière de réduction des risques liés aux crises et de relèvement, le PNUD doit continuer d'affiner les rôles et la portée du service du BPAP et du Groupe de réponse aux crises.

Réponse de l'administration :

Le PNUD approuve cette recommandation et examinera son approche du renforcement de la résilience dans le prochain Plan stratégique 2018-2021 en s'appuyant sur les constatations et les recommandations d'une évaluation externe des enseignements tirés de son rôle dans la coordination du relèvement rapide. L'approche du PNUD en matière de coordination du relèvement rapide sera revue à la lumière de l'examen quadriennal complet et de la Nouvelle méthode de travail.

Le PNUD prend note de la recommandation concernant le renforcement de la cohérence de son soutien à la prévention de la crise et au relèvement, tout en reconnaissant que les détails concernant les réformes éventuelles de l'architecture de la paix et de la sécurité des Nations Unies et un système de développement plus vaste guideront également les activités du PNUD dans ces domaines.

Examiner les implications financières, organisationnelles et structurelles découlant du nouveau plan stratégique, des priorités de celui-ci et des réformes plus approfondies des Nations Unies afin d'assurer une approche du PNUD solide, cohérente, intégrée et dotée de ressources suffisantes en matière de prévention, de réponse aux crises et de relèvement.

T1 2018

Bureau
exécutif/BPAP/Groupe de
réponse aux crises/Bureaux
régionaux

Recommandation 8

Le PNUD doit renforcer la mise en œuvre de ses politiques de genre, prendre des mesures pour assurer un financement adéquat pour intégrer la notion de genre à tous les domaines d'établissement de programmes. Les travaux sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ne doivent pas se limiter à une Équipe de la problématique hommes-femmes ; ils doivent assurer que tous les programmes majeurs disposent d'une expertise spécifique en matière de genre. Il convient d'accorder une attention particulière aux domaines tels que l'environnement, l'énergie et la réponse aux crises, où l'intégration de la dimension de genre reste faible.

Réponse de l'administration :				
Le PNUD approuve cette recommandation et compte remédier à cette question dans sa stratégie à venir sur l'égalité des sexes qui comportera une architecture du genre, des mécanismes d'obligation de rendre compte plus solides, des engagements budgétaires plus forts ainsi que des objectifs de rapport. Les progrès feront l'objet de rapports dans le cadre du Comité de direction et de mise en œuvre sur l'égalité des sexes et du rapport annuel au Conseil d'administration. L'accent sera mis sur le renforcement des partenariats avec ONU-Femmes et d'autres partenaires techniques afin d'obtenir des résultats en matière de genre dans tous les domaines d'établissement de rapports.				
Formuler la nouvelle stratégie d'égalité des sexes afin d'incorporer les actions recommandées et d'intégrer la notion de genre dans tous les domaines thématiques puis présenter cette stratégie au Conseil d'administration lors de sa première session ordinaire de 2018, conformément au nouveau Plan stratégique 2018-2021.	Janvier 2018	BPAP/Équipe de la problématique hommes-femmes		
Recommandation 9				
Le PNUD doit adopter une approche plus systématique de la coopération Sud-Sud, en choisissant des domaines et des partenaires spécifiques en vue d'une coopération élargie.				
Réponse de l'administration :				
Le PNUD approuve cette recommandation et s'engage à renforcer son approche systématique de la coopération Sud-Sud et triangulaire en tirant parti des opportunités offertes par la mise en œuvre de la stratégie institutionnelle de la coopération Sud-Sud. À travers ses rôles stratégiques (courtier du savoir, organisme de renforcement des capacités et facilitateur de partenariats), le PNUD contribuera à la réalisation des objectifs de développement durable en évaluant en permanence les défis auxquels sont confrontés les pays en développement, en favorisant systématiquement des échanges et des partenariats, en soutenant les cadres politiques et les capacités institutionnelles, en stimulant une recherche ciblée pour enrichir les dialogues politiques à l'échelle mondiale et en s'appuyant davantage sur l'établissement de programmes par pays en tant que moyen efficace de tirer parti de la coopération Sud-Sud à l'échelle nationale. En outre, le PNUD continue de soutenir le système des Nations Unies pour le développement en accueillant le siège du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud.				
Renforcer l'établissement de programmes par pays pour assurer une intégration systématique de	Mi-2018 pour la formation et l'orientation à l'attention des bureaux régionaux et des bureaux de pays, puis	BPAP Groupe de l'impact du développement et secrétariat du Comité d'examen des projets du		

la coopération Sud-Sud dans tous les cadres de programme en tant que facilitateur des progrès en vue de réaliser les objectifs de développement durable.	chaque cycle d'établissement de documents par pays jusqu'à fin 2021	Siège avec l'appui des bureaux régionaux		
Élaborer et mettre en place un ensemble de soutiens pour renforcer les capacités nationales d'accès et élargir la coopération Sud-Sud en fonction des typologies des pays.	Décembre 2019	BPAP Groupe de l'impact du développement, en consultation avec les bureaux régionaux		
Recommandation 10				
Le PNUD doit transformer le programme mondial en une gamme de services visant à soutenir les fonctions du personnel tant à l'échelle mondiale que régionale, car ses réalisations partagées et ses limites floues le rendent inapproprié comme programme spécifique.				
Réponse de l'administration :				
L'administration du PNUD prend note de cette recommandation. La pertinence et le rôle des instruments programmatiques, notamment les programmes mondiaux et régionaux, feront l'objet d'examen approfondis dans l'année ou les années à venir. Le PNUD étudiera l'idée de convertir le programme mondial actuel en une gamme de services comme l'une des options pour l'avenir.				
Explorer et sélectionner une option viable et soumettre la documentation nécessaire au Conseil d'administration.	D'ici janvier 2018	BPAP, Bureau des services de gestion et Bureau exécutif		
Recommandation 11				
Le PNUD doit déterminer les spécialités de ses domaines d'intervention en matière de développement durable, de gouvernance et de résilience. Cela l'aidera à créer une expertise technique de classe mondiale et à concentrer ses ressources sur le renforcement des capacités dans ces domaines.				
Réponse de l'administration :				
L'administration du PNUD approuve cette recommandation. Le PNUD s'est engagé à obtenir une expertise technique de classe mondiale dans les domaines du développement durable, de la gouvernance et de la résilience. Une fois que le nouveau Plan stratégique sera approuvé par le Conseil d'administration un peu plus tard dans l'année, le PNUD identifiera les capacités spécialisées nécessaires pour mieux mettre en œuvre ces priorités énoncées et soutiendra les bureaux de pays pour répondre aux priorités des partenaires nationaux. La stratégie de gestion des connaissances du PNUD, que l'évaluation reconnaît comme étant « globale » et qui, selon elle, met beaucoup d'accent sur la facilitation des				

<p>connaissances et l'apprentissage, invite le PNUD à exploiter la gestion des connaissances pour l'identification, le développement, la mobilisation et la gestion des talents et de l'expertise de manière à permettre à l'Organisation de s'appuyer à tout moment sur un groupe de praticiens et d'experts qualifiés, de mobiliser des membres du personnel et leur demander d'être disponibles pour des initiatives ponctuelles et des projets virtuels. En vue de réaliser cette vision, le PNUD investit dans la mise au point d'un mécanisme amélioré et rentable de cartographie et de suivi de l'expertise du personnel dans toute l'Organisation. Grâce à l'amélioration des profils et des recherches du personnel, cette offre vise à aider le personnel et les gestionnaires à identifier rapidement et systématiquement les expertises. Cela permettra également de suivre l'expertise pour évaluer les forces et les faiblesses afin de construire et de renforcer les capacités en cas de besoin. Les bureaux régionaux continueront d'élaborer et de mettre en place des outils pour les objectifs de développement durable et d'investir dans la capacité du personnel du PNUD et d'autres partenaires à travers des formations, des réunions de réseaux de praticiens et autres.</p>				
<p>Examiner l'expertise technique du PNUD par rapport aux priorités identifiées dans le nouveau Plan stratégique et alignées sur les objectifs de développement durable et élaborer un plan d'action pour la formation et l'apprentissage en vue de combler les lacunes éventuelles en matière d'amélioration des capacités.</p>	<p>Mi-2018</p>	<p>BPAP/Unité de gouvernance et de consolidation de la paix BPAP/Unité de développement durable BPAP/Unité de changement climatique et de réduction des risques de catastrophe En consultation avec le Bureau exécutif et les bureaux régionaux</p>		
<p>Poursuivre l'élaboration d'un système de cartographie et de recherche des expertises du personnel (« PeopleSearch ») afin de permettre aux bureaux de trouver facilement les experts en la matière et au PNUD d'évaluer l'expertise à l'échelle mondiale dans des domaines prioritaires.</p>	<p>T1 2018</p>	<p>BPAP/Groupe de l'impact du développement Bureau des services de gestion/Bureau des services de gestion de l'information, Bureau des ressources humaines</p>		

Recommandation 12				
Le PNUD doit réévaluer les rôles et la viabilité financière des centres régionaux, en s'efforçant d'en faire des centres d'excellence pour l'innovation et l'apprentissage tout en renforçant la coopération et les partenariats avec les institutions régionales. Cela devrait réduire le chevauchement entre les programmes régionaux et les programmes nationaux.				
Réponse de l'administration :				
L'administration du PNUD prend note de cette recommandation et examinera la viabilité financière et les rôles des centres régionaux dans le prochain Plan stratégique 2018-2021.				
Examiner la viabilité financière des centres régionaux.	2018-2021	Bureau exécutif/bureaux régionaux/BPAP		
Recommandation 13				
Mieux définie, la programmation régionale pourrait s'avérer un outil précieux pour la hiérarchisation et l'organisation de l'engagement et du soutien du PNUD à l'échelle régionale vis-à-vis des bureaux de pays. Le PNUD doit élaborer ses programmes régionaux en tant que cadres, en soulignant les problèmes régionaux à résoudre et les approches à adopter. En vue de maximiser ses activités à l'échelle régionale et de positionner le PNUD pour apporter une contribution significative, il faudra accorder plus d'attention à un certain nombre de domaines à l'échelle régionale. Pour avoir des programmes régionaux efficaces, les activités envisagées doivent être réalistes et accorder une attention suffisante aux principes du caractère régional.				
Réponse de l'administration :				
L'administration approuve la recommandation selon laquelle les programmes régionaux doivent être élaborés sous forme de cadres décrivant les problèmes régionaux à résoudre et les approches à adopter dans un certain nombre de domaines en soutien au Programme 2030.				
La formulation des programmes régionaux 2018-2022 guidée par l'Agenda 2030 appuiera des biens publics régionaux distincts et spécifiques.	Janvier 2018	Bureaux régionaux		
Recommandation 14				
Le PNUD doit promouvoir une culture de résultats qui encourage la réflexion critique et l'apprentissage organisationnel continu en vue d'obtenir de meilleurs résultats et une efficacité institutionnelle accrue.				
Réponse de l'administration :				
L'Administration du PNUD approuve cette recommandation. Comme l'a noté le Conseil d'administration dans plusieurs décisions, le PNUD a réalisé d'énormes progrès dans le renforcement de ses capacités d'analyse. En vue de bâtir une solide culture de résultats à travers l'Organisation, le PNUD simplifiera l'architecture de ses résultats, ses systèmes de rapports et d'analyse de la performance afin de permettre à toutes les parties de l'Organisation d'avoir recours aux résultats et aux preuves pour leurs décisions liées à l'apprentissage et leurs décisions stratégiques. Au cours du cycle actuel du Plan stratégique, le PNUD a élaboré un système intégré de planification institutionnelle en vue de gérer le programme et d'apporter des éléments aux analyses de développement et de performance institutionnelle. La force de la gestion du programme du PNUD a été bien reconnue				

dans l'audit de gestion axé sur les résultats mené par OAI en 2016, qui a jugé le système « satisfaisant », qui est l'appréciation maximale possible et la première à avoir été reçue pour la gestion axée sur les résultats. Afin d'apporter des éléments à l'examen à mi-parcours du Plan stratégique 2014-2017, le PNUD a également réalisé des analyses des enseignements tirés des rapports annuels axés sur les résultats et des évaluations décentralisées. Un déploiement complet d'une infrastructure améliorée de partage des connaissances ainsi que la relance de la bibliothèque publique du PNUD contenant des produits du savoir accompagnés de nouveaux mécanismes pour mesurer leur qualité, leur portée et leur impact ont également eu lieu dans le cadre de ce Plan stratégique.

En vue d'assurer la gestion des programmes et l'apprentissage du soutien à l'évaluation, le PNUD travaille à : a) concevoir un outil de saisie des enseignements tirés en matière de qualité dans le système institutionnel et le Centre de gestion en ligne des évaluations ; b) favoriser l'échange et l'apprentissage à travers des réseaux de connaissances récemment relancés et une plateforme améliorée de réseau social dans l'Organisation, en plus d'un réseau One United Nations nouvellement créé pour la collaboration, l'échange et l'apprentissage interorganisations (selon une recommandation de l'examen quadriennal) complet et c) offrir une formation et une sensibilisation spécifiques pour permettre au personnel d'utiliser efficacement ces mécanismes pour l'apprentissage et le partage de connaissances. Le PNUD a pris des mesures concrètes pour rendre opérationnel l'autoapprentissage à partir d'expériences, de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas, grâce à la création du Mécanisme pour l'innovation en 2014. L'un des éléments essentiels du mandat de ce mécanisme est la mise à disposition d'un fonds de risque et de services consultatifs aux bureaux de pays afin de tester de nouvelles approches à la résolution des problèmes liés au développement. Le Mécanisme pour l'innovation consigne les réussites, l'apprentissage et les enseignements tirés dans ses examens annuels et à travers des blogs réguliers tenus par les bureaux soutenus par le mécanisme.

Simplifier les systèmes de suivi, de rapports et d'analyse des résultats et permettre ainsi à toutes les unités de visualiser et d'analyser les données sur les résultats et les ressources à l'échelle du PNUD (par résultats ou produits du Plan stratégique, pays, typologies de pays, etc.) pour l'apprentissage et la prise de décision.	T3 2018	BPAP/Groupe de l'impact du développement et Bureau exécutif		
Renforcer les outils et les capacités d'analyse du PNUD afin d'assurer une prise de décision fondée sur des données probantes à l'échelle de l'Organisation, des régions et des bureaux de pays.	T4 2019	BPAP/Groupe de l'impact du développement et Bureau exécutif		

Recommandation 15				
Le PNUD doit renforcer la participation du Bureau des ressources humaines à la prise de décision stratégique, en particulier pour les restructurations institutionnelles à venir. Compte tenu de la complexité croissante de la réalisation des programmes, du travail interorganisations et de la collaboration avec une gamme de partenaires, y compris la société civile, il convient d'accorder la priorité aux investissements dans le développement de compétences en matière de direction, dans la gestion des relations et dans la gestion à travers des systèmes complexes.				
Réponse de l'administration :				
L'administration du PNUD approuve cette recommandation. Le PNUD s'est engagé à accorder la plus haute importance à la question des ressources humaines, y compris à la représentation du Bureau des ressources humaines aux premiers stades de la prise de décision.				
En 2017, un programme de formation pour un représentant résident nouvellement nommé s'est concentré sur le développement de la direction dans un environnement complexe et sur la collaboration avec les partenaires.	2017	Bureau des ressources humaines	Terminé	
Les programmes de perfectionnement des cadres investissent dans le développement de compétences en matière de résolution de problèmes complexes, de relations et de développement de partenariats pour les gestionnaires et les superviseurs en vue de développer leurs compétences, y compris dans la résolution de problèmes complexes, dans la construction de relations et dans la création de partenariats.	En cours			Programme de perfectionnement des cadres I/II (en cours) Programme de perfectionnement des cadres III (2018)

Recommandation 16

Le PNUD doit passer de la budgétisation politique à une budgétisation plus axée sur les risques et sur les résultats, afin de lier plus efficacement les résultats aux ressources. Cela contribuera à mobiliser des fonds et permettra aux donateurs de mieux apprécier les lacunes en matière d'investissement. Le PNUD a une obligation de rendre compte dans le cadre d'un Plan stratégique institutionnel sans ressources prévisibles et adéquates. Le PNUD doit collaborer avec les bailleurs de fonds et les groupes d'influence pour mieux faire comprendre les effets involontaires des réductions du financement de base. Il convient de mettre l'accent sur le regroupement de la communauté des donateurs afin de travailler plus efficacement sur des approches intégrées multidimensionnelles et soutenir la réalisation des objectifs de développement durable tout en contribuant aux priorités des pays partenaires.

Réponse de l'administration :

L'administration du PNUD souscrit à cette recommandation. En vue de bâtir des liens solides entre les résultats et les ressources, le PNUD renforcera son processus de budgétisation axée sur les résultats grâce à l'analyse de la demande (à partir des documents de programme de pays) et de l'offre (à partir de la réserve de projets et des services de renseignement des donateurs). En vue de mieux analyser les ressources investies et les résultats obtenus, le PNUD établira un lien étroit entre les cibles de l'indicateur du Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources et le plan de ressources dans le budget intégré, ce qui permettra à l'Organisation d'analyser les lacunes en matière d'investissement et de faciliter le dialogue avec les parties prenantes.

Définir les bases, les jalons et les cibles des indicateurs du Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources en les reliant au plan de ressources de l'Organisation.	T1 2018	BPAP/Groupe de l'impact du développement, Base, jalons et cibles/Bureau de gestion des ressources et des finances, Bureau exécutif		
Analyser les ressources investies et les résultats obtenus pour identifier les lacunes en matière d'investissement lors de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique.	T1 2019	BPAP/Groupe de l'impact du développement, Base, jalons et cibles/Bureau de la gestion des ressources financières et Bureau exécutif		

Conformément à la stratégie de mobilisation de ressources de l'Organisation pour le nouveau Plan stratégique, introduire une stratégie de partenariat, de réserve de projets et de mobilisation de ressources dans le cadre de la mise au point de programmes pour identifier les lacunes en matière de ressources qui sont essentielles pour obtenir les résultats du programme et pour plaider auprès des partenaires financiers en fonction des lacunes en investissement.	T1 2018	BPAP/Groupe de l'impact du développement et Bureau des relations extérieures et du plaidoyer		
---	---------	--	--	--